

Wie Weiterentwicklung gelingt!! (22.10.2011)

Sechster Erfolgsfaktor – Kurzfristige Erfolge planen

Veränderung erfordert immer die Bereitschaft, auf bestimmte und all zu oft liebgewonnene Dinge zu verzichten – denn: Veränderung fängt immer mit Verlernen an – mit dem Verlernen von Gewohnheiten, Selbstverständlichkeiten, Sicherheiten usw. Dies ist kein motivierendes Momentum an sich. Aus diesem Grund droht die Erneuerung an Schwung einzubüßen, wenn es kurzfristig keine Erfolge zu feiern gibt. Dieser Gefahr gilt es geplant entgegenzuwirken.

Der Zeitraum, in dem ein Erfolg im Rahmen eines Entwicklungsprojekts vorgewiesen werden sollte, hängt vom Umfang des Projekts und der Größe des Unternehmens ab. Eine erfolgreiche ‚guiding coalition‘ kann innerhalb von 12 bis 24 Monaten überzeugende Beweise liefern, dass die Reise zu den erwarteten Zielpunkten führt. Ohne alsbaldige erste Erfolge werden zu viele aufgeben oder sich aktiv auf die Seite derjenigen schlagen, die keine Veränderung wollen. Denn: Nichts bekräftigt Gegenargumente so sehr, wie das Fehlen von vorweisbaren Erfolgen. Es reicht nicht, auf durchgeführte Aktivitäten zu verweisen. Eine gute Vision und eine professionelle Kommunikation zur Verbreitung derselben sind wichtig, sie stellen jedoch keinen echten Erfolg dar.

Laut Kotter (1996) gibt es drei Kriterien die vorweisbare Erfolge charakterisieren:

1. Der Erfolg ist sichtbar. Es wird nicht nur ein Projekt gelobt, sondern es gibt offensichtliche Belege für ein erfolgreiches Resultat.
2. Der Erfolg lässt keine Diskussionen zu und ist unwiderlegbar.
3. Der Erfolg muss in direktem Zusammenhang zum durchgeführten Entwicklungsprojekt stehen, um dessen Daseinsberechtigung zu untermauern.

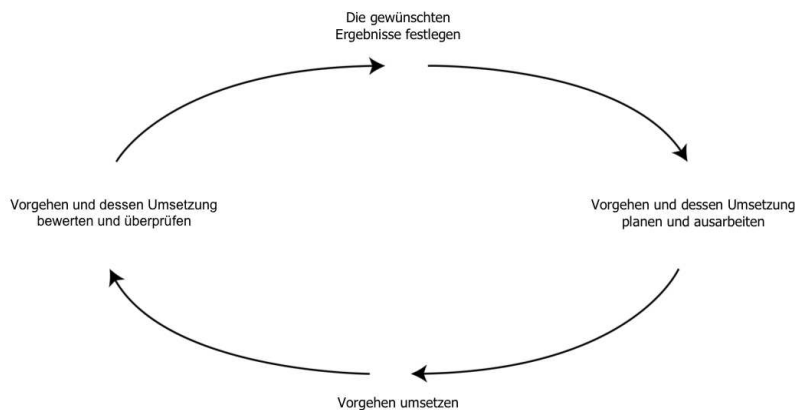
Die Auswirkungen von kurzfristigen Erfolgen auf einen Veränderungsprozess sind unterschiedlicher Natur. Einerseits helfen sie, die Wichtigkeit und Richtigkeit des Vorhabens zu unterstreichen. Der Erfolg festigt die Positionen jener Leute, die aktiv am Prozess beteiligt sind genauso wie jene Leute, die den Prozess von oben oder unten unterstützen. Zudem wird den Kritikern der Wind aus dem Segel genommen und die Veränderungsbestrebungen erhalten zusätzlichen Schwung. Nicht zu unterschätzen ist auch die Möglichkeit, das bisherige Vorgehen zu analysieren und zu überprüfen, ob die entwickelten Strategien brauchbar sind oder gegebenenfalls adaptiert werden müssen.

Erfolge aktiv planen

Das Schaffen kurzfristiger Erfolge unterscheidet sich vom bloßen Hoffen auf kurzfristige Erfolge. Letzteres ist passiv, wogegen ersteres aktives Handeln bedeutet. Bei einem erfolgreichen Entwicklungsprozess suchen die Verantwortlichen nach Wegen zum Erreichen klarer Leistungssteigerungen, setzen in der Jahresplanung klare Ziele, erfüllen ihre Zielvorgaben und belohnen die beteiligten Leute mit Belobigungen, Beförderung und auch mit Geldprämien.

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

Dabei ist einerseits die Bedeutung der Ausrichtung des Handelns auf die angestrebten Ergebnisse äußerst wichtig und andererseits die Systematik der kontinuierlichen Verbesserung im Sinne eines PDCA (Plan, Do, Check, Act)- Zyklus hervorzuheben. Folgende Abbildung zeigt den Zusammenhang.



Die besondere Betonung bei diesem Vorgehen liegt auf dem damit verknüpften Lernprozess. In der Planungsphase wird festgelegt, welche Ergebnisse erwünscht sind, die Art und Weise des Controllings orientiert sich an diesen Entscheidungen und erhebt systematisch den Zielerreichungsgrad. Bei Abweichungen gilt es nicht die „Gretchenfrage“ zu stellen, sondern die Frage, was optimiert werden sollte, damit sich die Zielerreichung einstellt.

Wenn klar ist, wohin die Reise gehen soll, dann stellt sich die Frage nach den Kennzahlen. Sinnvolle Konzepte, um die richtigen Kennzahlen zu finden und um diese dann fruchtbar interpretieren zu können, sind in diesem Zusammenhang die Balanced Score Card von Norton & Kaplan (1997) und das Wertemodell nach Graves (OrgProf3.0).

Die Balanced Score Card – Kennzahlen finden

Die Balanced Score Card (BSC) hat sich bei der Operationalisierung von Projektwirkung bewährt. Die BSC basiert auf der Überzeugung, dass finanzielle Kennzahlen nur der Ausdruck vergangener Entscheidungen und Leistungen sind (Ergebnis). Finanzielle Kennzahlen sind rückwärts gerichtet. Sie sagen etwas über die Vergangenheit aus, nutzen aber wenig, um ein Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft proaktiv zu steuern. Hier schlägt die BSC mindestens vier Perspektiven vor, wovon drei davon als Treiber für den Erfolg bzw. Misserfolg betrachtet werden können.

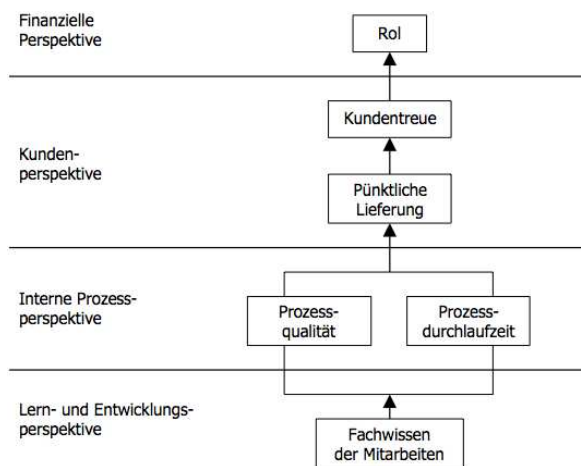
Die vier Perspektiven sind die finanziellen Ergebniskennzahlen und die Kunden-, Prozess- und Lern/Entwicklungs-Treiberkennzahlen, welche aufeinander aufbauen (Siehe Anhang für eine genauere Beschreibung der Perspektiven/ Kennzahlen).

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

Perspektive	Schlüsselfrage (Unternehmen)	Schlüsselfragen (Entwicklungsprojekt)
Finanzen	Welche Umsätze/ Erträge/ Cashflow etc. wollen wir erwirtschaften, damit wir morgen noch lebensfähig sind?	Welche finanziellen Kennzahlen, sollen aufgrund des Projektes verbessert werden?
Kunden	Welche Kundenbedürfnisse müssen wir befriedigen, damit die Kunden bereit sind, uns in geplantem Umfang zu bezahlen?	Welche kundenbezogenen Kennzahlen werden durch das Projekt verbessert?
Prozesse	Wie müssen wir unser Unternehmen aufstellen, damit wir diese Kundenbedürfnisse befriedigen können?	An welchen Prozess-Kennzahlen kann man den Erfolg des Projektes ablesen?
Lernen/ Entwickeln	Welche Kompetenzen/ Innovationen sind notwendig, damit die definierten Prozesse tatsächlich gelebt werden?	Welche Kompetenzen werden aufgrund des Projektes im Unternehmen aufgebaut?

Schlüsselfragen

Betrachtet man das Zusammenwirken der vier Perspektiven in der BSC, so sind alle Kennzahlen der Perspektiven »Kunde«, »interne Prozesse« sowie »Lernen und Entwicklung« Leistungstreiber der finanziellen Zielsetzungen. Ein Beispiel: Der Return on Investment (RoI) ist als finanzielle Kennzahl von der Größe »Kundentreue« getrieben. Die Kundentreue wird durch den Erfolgsfaktor »pünktliche Lieferung« beeinflusst. Würde man an dieser Stelle nur die Kundentreue als Ergebnisgröße betrachten, ohne die Lieferpünktlichkeit zu berücksichtigen, wäre nicht zu erkennen, wie sie erreicht werden kann. Die pünktliche Lieferung ist das Ergebnis einer hohen Prozessqualität und einer geringen Durchlaufzeit, die wiederum nur erreicht werden, wenn die notwendige Qualifikation der Mitarbeiter ein Ziel der Lern- und Entwicklungsperspektive ist.



Ergebnisgrößen und Leistungstreiber

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

Um den Entwicklungsprozess wirkungsvoll zu steuern, ist es also wichtig in unterschiedlichen Zeitschienen zu arbeiten. Schnelles Reagieren auf akute Problemstellungen ist genauso wichtig wie das Bewusstsein um den längerfristigen Charakter von Veränderungsprojekten. Dies muss sich in der Auswahl der Kennzahlen widerspiegeln.

Ein wichtiges Konzept im Zusammenhang mit der Prozess-Perspektive ist das IDEA-Konzept (Brandt, 2002). Kerngedanke des Konzepts ist die Annahme, dass sich die von Projekten und Maßnahmen hervorgerufenen Wirkungen wellenförmig im Unternehmen ausbreiten. Dies geschieht mittels sogenannter Wirkungsketten, die sich i.d.R. von der untersten bis zur höchsten Prozessebene im Unternehmen fortpflanzen. Aus dieser Sichtweise wird die Notwendigkeit abgeleitet, bei der Evaluation von Entwicklungsprojekten v.a. die untere Prozessebene und die Wirkung zwischen den Prozessen eines Unternehmens zu betrachten, um fundierte Daten über die Wirkung eines Projektes zu erhalten.

Der Erfolg eines Unternehmens sowie eines Projekts liegt vor allem im Management der Treiber und deren richtigen Interpretation. Wenn dies gelingt, stellen sich die finanziellen Ergebnisse zwingend von selbst ein.

Das Wertemodell – Kennzahlen fruchtbar interpretieren

Um die Wertigkeit einzelner Kennzahlen für die Weiterentwicklung zu ermessen, hat sich das Wertemodell von Graves (OrgProf3.0; www.die-wertemanager.de) bewährt. Es unterscheidet zwischen verschiedenen Wertestufen, welches ein Unternehmen durchläuft. Jede höhere Stufe bildet einen höheren Komplexitätsgrad ab, bzw. beschreibt die notwendigen Werte, um auf dieser höheren Komplexitätsstufe bestehen zu können.

Bei der Definition des Projektes sollte nicht nur über die ‚hardfacts‘ nachgedacht werden, sondern auch dezidiert überlegt werden, welche Wertestufe notwendig ist, damit die Neuerungen auch tatsächlich gelebt werden und das Unternehmen in einem veränderten (komplexeren) Marktumfeld nachhaltig erfolgreich sein kann. Von diesen Überlegungen leiten sich dann Fokuskenzahlen ab, auf welche besonders geachtet werden sollte, da sie einen Eindruck geben, ob die angestrebte Wertestufe auch tatsächlich gelebt wird.

Soll der Wertesprung von der Wertestufe „Macht“ zur Wertestufe „Ordnung“ gelingen, sind Kennzahlen im Auge zu behalten, welche Prozessstabilität innerhalb einzelner Bereiche, klare Aufgaben- und Zieldefinitionen, geregelte Informationsflüsse etc. abbilden. Soll hingegen der Wertesprung von der Wertestufe „Ordnung“ zur Wertestufe „Leistung“ gelingen, sollten wiederum Kennzahlen im Fokus sein, welche u.a.: bereichsübergreifende Zusammenarbeit, klare Trennung zwischen normativem, strategischem und operativem Management, Kundenorientierung und kontinuierliche Verbesserung mittel- oder unmittelbar erfassen.

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

Wertestufe Ordnung	
Werte	Loyalität; Ordnung; Sicherheit und Klarheit; Gerechtigkeit; Disziplin; Ehre und Titel; Status
Anforderung	Stabiler Markt; gleiche Anforderungen; kein aggressiver Wettbewerb; Stellung im Markt „gesichert“
Prozesse	Klar geregelte Prozesse, sequenziell und geordnet; Prozesse zumeist nicht funktionsübergreifend und nicht optimiert; erstmalig planende und steuernde Prozesse innerhalb der Sparten
Gefahren	Bürokratie; Trägheit; Selbstgefälligkeit; Verdrängung durch kleine agile Wettbewerber; technologischer Fortschritt



Wertestufe Leistung	
Werte	Erfolg; Wertschöpfung; Zielorientierung; Konzentration; wertorientiertes Wachstum
Anforderung	Verdrängungsmarkt; kapitalstarke innovative Wettbewerber; hohe Anforderung an Geschwindigkeit, Qualität, Kosten-Nutzen-Verhältnis
Prozesse	Reife, übergreifende Prozesse; Fokus auf planende und steuernde Prozesse
Gefahren	Suboptimales Wissensmanagement; langfristig die Tendenz die Mitarbeiter zu überlasten „Burn-out-Syndrom“

Von der Wertestufe Ordnung zur Wertestufe Leistung

Vier Grundhaltungen sind beim Umgang mit Kennzahlen wichtig

Permanente Achtsamkeit

Um alte Muster zu ändern, braucht man eine gute Selbstbeobachtungsgabe und viel Selbstreflexion, das heißt die Fähigkeit und den Willen, das eigene Verhalten kritisch zu beobachten und zu hinterfragen – immer und immer wieder, bis sich die alten Muster schließlich in die angestrebte Richtung entwickeln. Kennzahlen hingegen laden zu Scheinobjektivität ein. Kennzahlen „gaukeln vor“, dass doch alles klar ist und dass es keinen Deutungsbedarf gibt. Dieser scheinbaren Objektivität sollte man sich gerade in Veränderungsprojekten nicht hingeben, sondern sich immer wieder fragen, was der Wert einer Kennzahl auch über das eigene Handeln aussagen könnte: Projizieren Sie also nicht die Verantwortung nach außen, auch wenn Kennzahlen dazu einladen.

Ein erster, kleiner Schritt

Schon viele Projekte sind an zu ehrgeizigen Zielen und dem Wunsch, alles auf einmal und sofort zu erreichen, gescheitert. Dabei braucht es nur einen ersten kleinen Schritt. Das Geheimnis der großen, umwälzenden Aktionen besteht darin, den kleinen Schritt herauszufinden, der zugleich auch ein strategischer Schritt ist, indem er weitere Schritte auf eine Verbesserung der Situation hin nach sich zieht. Überlegt gewählte und interpretierte Kennzahlen können gerade auch Hinweise zu diesen kleinen Schritten sein. Wo ist eine Aufschaukelung im positiven Sinne für die Veränderungsbemühung entstanden? Wodurch ist die Selbststeuerung möglich gewesen? Welche Rahmenbedingungen haben dazu geführt, dass es zu einer beobachtbaren Eigendynamik im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung gekommen ist? Wo haben sich im System neue, höher-Wertige Problemlösungsmuster gezeigt? Wie können wir diese verstärken?

Genügend Zeit

Auch wenn sich der Erfolg nicht sofort einstellt: Geduld und Dranbleiben ist wichtig. Veränderungen brauchen Zeit, bevor sie ihre Wirkungen entfalten. Mit Rückschlägen in alte Muster sollte man dabei konstruktiv und gelassen umgehen. Sie gehören zu jedem Veränderungsprozess dazu. Wichtig ist, dass man dies nicht als persönliches Versagen interpretiert, sondern als Teil des Lern- und Entwicklungsprozesses wertet und nutzt.

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

Enttäuschende Werte bei Kennzahlen sollten immer die Suche nach Schlüsselfragen auslösen und nicht dazu führen, Schuld zu suchen. Kennzahlen sind Beobachtungsmomente. Beobachtungen sollten Lernen ermöglichen. Lernen geschieht nur, wenn es gelingt, angstfreie Räume zu schaffen. Diese Räume müssen im eigenen Kopf und real geschaffen werden. In diesen Räumen wird dann ehrlich und konstruktiv nach Deutungen gesucht, wie ich, wir und das Unternehmen sich weiterentwickeln müssen, um morgen und übermorgen noch lebensfähig zu sein. Angstfreie Räume sind gegeben wenn: Die Anwesenden haben das Vertrauen ineinander, dass alle Äußerungen wertschätzend behandelt werden und keinerlei persönliche Konsequenzen bei der Aussprache von unangenehmen Wahrheiten zu befürchten sind. Die unangenehmen Wahrheiten, können jedoch Angst machen, wenn für den einzelnen keine adäquate Strategie zur Verfügung steht, damit umzugehen. Angstfreie Räume sind also keine „Harmonieräume“, sondern Räume in denen konsequent beobachtet, rückgespiegelt, kritisch interpretiert wird und „die Dinge beim Namen genannt werden können“.

Druck und Transparenz durch Kennzahlen aushalten

Manager** hört man in diesem Zusammenhang immer wieder klagen, dass sie gezwungen würden, kurzfristige Erfolge zu produzieren. Doch es hat sich mehrfach gezeigt: Ein solcher Druck kann ein nützliches Element im Zuge einer Erneuerungsbestrebung sein, wenn dabei die große Ausrichtung nicht verloren geht. Wird den Leuten erst einmal bewusst, dass eine tiefgreifende Veränderung längere Zeit in Anspruch nimmt, kann dies das Gefühl für die Dringlichkeit des Wandels schwächen. Doch mit der Verpflichtung zu kurzfristigen Erfolgen kann dem entgegengewirkt werden. Das hält das Bewusstsein für Dringlichkeit aufrecht und fördert analytisches Denken, was zu einer weiteren Klärung oder Revision des Ziels führen kann. Halten Sie sich bitte folgende Punkte bei Gegendruck vor Augen:

- Kennzahlen, welche kurzfristige Erfolge transparent machen, rechtfertigen in erheblichem Maße die mit der Entwicklung verbundenen anfallenden Kosten.
- Das darauf basierende – manchmal auch recht unangenehme - Feedback baut trotz der Betroffenheit die Motivation auf, wenn das Feedback im Geiste der Weiterentwicklung gemacht wird.
- Kennzahlen unterstützen die Feinabstimmung von Visionen und Strategien, da sie der ‚guiding coalition‘ konkrete Daten über die Durchsetzbarkeit ihrer Ziele vermitteln.
- Über Kennzahlen belegbare, eindeutige Leistungsverbesserungen erschwert es den „Gegnern“ und „Bremsern“ in erheblichem Maße, den erforderlichen Wandel zu blockieren.
- Belegbare, kurzfristige Erfolge sichern die Unterstützung der Entscheidungsträger, da sie ihnen den Beweis liefern, dass die Veränderung planmäßig verläuft.

Kennzahlen sind auf dem Tisch – was nun?

Sind die Kennzahlen auf dem Tisch, fängt die eigentliche Schwierigkeit erst an. Das Graves-Modell kann bei der Interpretation helfen. Die Ableitung von konkreten weiteren oder korrigierenden Aktionen ist aufgrund der hohen Komplexität vieler Entwicklungsprojekte nicht einfach. Das Sicherstellen ermutigender Erfolgserlebnisse, die Balance zwischen konsequentem Dranbleiben und geduldigem Wachsenlassen, das Pendeln zwischen „die Ziele nachhaltig im Auge behalten“ und „der Fähigkeit zur Selbstkorrektur“ macht diese Phase des

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

Entwicklungsprozesses aus. Dies ist nicht trivial und kann nicht alleine oder nebenher gemanagt werden. Vielmehr gilt es, anhand der Kennzahlen den Veränderungsprozess an sich in angstfreien Räumen mit ausgesuchten stakeholders zu hinterfragen. Die folgende Auswahl von Leitfragen kann beim Steuern helfen (Wimmer):

- Was lösen die einzelnen Veränderungsmaßnahmen konkret aus? Welche Überraschungen, Störungen und Irritationen treten auf? Von wem werden die diesbezüglichen Beobachtungen registriert und verarbeitet? Welche Konsequenzen sind aus solchen Beobachtungen zu ziehen?
- Wo sind neue Schwerpunkte zu setzen? Welche Vorannahmen gilt es angesichts der gemachten Erfahrungen zu revidieren? Welche Richtungsänderungen erweisen sich als erforderlich?
- Wie lassen sich die losgetretenen Konflikte in konstruktive Bahnen lenken? Welche Kompromisse können eingegangen werden? Wo gibt es diesbezüglich Grenzen, um nicht das Veränderungsvorhaben insgesamt zu gefährden?
- Wie lässt sich das Gefühl aufrecht erhalten – oder wenn erforderlich, gar verstärken, dass es mit dem eingeleiteten Veränderungsprozess wirklich ernst gemeint ist? Welche Signale (gerade auch von der Spitze) vermitteln diese Botschaft, welche unterlaufen sie? (es geht, solange noch nicht ausreichend Sicherheit mit den neuen Verhältnissen gewonnen ist, ganz besonders um Glaubwürdigkeit in Wort und Tat!)
- Gibt es ausreichend Mitgestaltungsmöglichkeiten für die betroffenen Organisationsmitglieder, damit diese ihre Vorstellungen eigenverantwortlich in den Implementierungsprozess einbringen können? (Jeder größere Veränderungsprozess kann davon ausgehen, dass es genügend Beschäftigte gibt, die in der Vergangenheit mit ihren Reformideen nicht durchgedrungen sind. Hier gibt es viel aufgestautes Wissen darüber, was genutzt gehört. Dieses Wissen wird allerdings erst mobilisierbar, wenn das Zutrauen gewachsen ist, das jetzt die Chance zu seiner Realisierung gegeben ist).
- Gibt es ausreichend Gelegenheit für Zwischenauswertungen, um allen Beteiligten in regelmäßigen Abständen eine reflexive Auseinandersetzung über den Stand des Prozesses zu ermöglichen? Wo stehen wir? Was haben wir erreicht? Was sind die sinnvollen nächsten Schritte? (Werden beobachtete Abweichungen vom eingeschlagenen Weg der Veränderung nicht rechtzeitig und deutlich genug markiert, dann gilt dies als ein Signal, dass in der Zwischenzeit die ursprünglichen Intentionen nicht mehr so ganz ernst zu nehmen sind. Deshalb kommt solchen Markierungen, die stets Anlass für eine gezielte Reflexion des Prozesses bieten sollten, für das Lebendighalten der Veränderungsenergie eine ganz zentrale Bedeutung zu).
- Lassen sich die vorgenommenen zeitlichen Rahmenbedingungen sicherstellen? Welche Ressourcen sind ansonsten für die Begleitung des Implementierungsprozesses vonnöten? Sind zusätzliche Qualifizierungsmaßnahmen für die Betroffenen erforderlich geworden? Wie können diese gezielt in ihr neues Aufgabenprofil hineinwachsen? (In dieser Phase sind gezielte, den Veränderungsprozess unterstützende Personalentwicklungsmaßnahmen höchst sinnvoll, weil sie inhaltlich mithelfen können, einen adäquaten professionellen Umgang mit der neuen Rolle zu finden).
- Welche der existierenden, geschriebenen oder ungeschriebenen Leistungsbewertungen (Form der Leistungsfeststellung, Art der Vergütung,

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

Belohnungs- und Bestrafungsmuster, Karrierechancen etc.) müssen mit der neuen Organisationswirklichkeit in Übereinstimmung gebracht werden?

Kein Veränderungsprozess ist detailliert planbar. Das Verändern von Organisationen ist ein hypothesengeleitetes Experimentieren, welches das Verändern des Veränderens von Anbeginn mit einbaut. Insofern gilt es, solche Prozesse in sich lernfähig zu halten – und zwar vor dem Hintergrund des Zwecks der Organisation und im Rahmen dialogischer Prinzipien.

Leadership und Management

Ein ausgewogenes Verhältnis an Leadership- und Management-Energie ist wichtig für den Erfolg – mal ist die eine mehr gefragt, mal die andere. In dieser Phase ist die Essenz von Management mehr gefragt – zu planen, zu organisieren, zu kontrollieren und zu korrigieren.

	gering	Management	stark
hoch	Entwicklungsbemühungen können für eine Weile erfolgreich sein, aber werden oft abgebrochen nachdem kurzfristige Erfolge sich nicht einstellen.	Wirklich erfolgreiche Entwicklungsprojekte verbinden gutes Leadership mit gutem Management - Der Leader gibt die Richtung vor und motiviert dazu, der Manager garantiert die planvolle Erarbeitung.	
Leadership		Entwicklungsbemühungen kommen nicht voran	Kurzfristige Erfolge sind möglich, vor allem durch Kostenreduktion, Fusionen und Zukäufe. Aber tiefe Veränderungen haben Probleme zu starten und wirklich nachhaltige und langfristige Erfolge werden kaum erreicht.
niedrig			

Wirkung von Leadership und Management

Ein erfolgreiches Entwicklungsprogramm beginnt nach ein bis zwei Jahren zu wirken:

- Der Rückgang der Nettoerlöse hört auf;
- Ein Anstieg des Marktanteils gelingt;
- Die Qualität verbessert sich in mehrfacher Hinsicht;
- Eine höhere Quote zufriedener Kunden ist messbar;
- Es gibt einige erfolgreiche Neueinführungen;
- Eine merklich gewachsene Produktivität stellt sich ein;
- Kompetenzgaps sind geschlossen;
- ...

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

Was immer es sein mag, die Verbesserung wird unzweideutig sichtbar. Und sie ist keine Frage der Bewertung, die von den Veränderungsgegnern relativiert werden könnte.

Ein konkretes Beispiel: Rund 20 Monate nach dem Start seines Programms zur betrieblichen Erneuerung gelang es der ‚guiding coalition‘ ein sehr beachtetes und erfolgreiches neues Erzeugnis im Markt zu platzieren. Nachdem das Programm angelaufen war, hatte man sich sechs Monate später für die Entwicklung dieses Produkts entschieden, weil es eine Reihe von Kriterien erfüllte: Es ließ sich verhältnismäßig schnell entwickeln und einführen; die Aufgabe konnte von einer kleinen Gruppe von Leuten erledigt werden, die sich für die neue Vision ausgesprochen hatten; es bestanden gute Marktchancen; und das neue Entwicklungsteam konnte praktisch ohne Schwierigkeiten außerhalb der bestehenden Abteilungsstruktur arbeiten. Weniges blieb dem Zufall überlassen, und der Erfolg kam der Glaubwürdigkeit des Erneuerungsprozesses zugute.

Zusammenfassend sollten zwei häufige Fehlerquellen auf jeden Fall vermieden werden:

1. Konzentration auf das Wesentliche
2. Konkretes Planen und Erreichen der ersten Zwischenziele

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.



* In Anlehnung an:

- Thomas Brandt (2002) Projektcontrolling. Hanser.
- R. S., Kaplan & D. P., Norton (1997): Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, aus dem Amerikanischen von P. Horvath; Schäffer-Poeschel Verlag; Stuttgart
- John P. Kotter (1996) Leading Change. Harvard Business Press.
- Die Wertemanager: www.die-wertemanager.de
- Rolf Wimmer; http://www.mz-witten.de/mzw/files/Wimmer_Wider_den_Veraenderungsoptimismus.pdf

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

Anhang:

Die vier Perspektiven der Balanced Score Card

Nachfolgend werden die vier von Kaplan & Norton (1997) vorgeschlagenen Perspektiven der BSC näher erläutert.

Finanzielle Perspektive

In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass es nicht sinnvoll sein kann, immer die gleichen finanziellen Ziele vorzugeben, da in Abhängigkeit von der jeweiligen Lebenszyklusphase des Geschäftsfeldes/ Produktes unterschiedliche finanzielle Strategien verfolgt werden sollten. Daher werden die finanziellen Kennzahlen je nach Entwicklungsstadium des Geschäftsfeldes/ des Produktes unterschiedlich ausfallen. Im Konzept der BSC werden verschiedene finanzielle Kennzahlen für die Wachstums-, Reife- und Erntephase vorgeschlagen.

Die Strategien in der Wachstums-, Reife- und Erntephase werden durch die folgenden drei finanzwirtschaftlichen Themen bestimmt:

- Ertragswachstum und -mix
- Kostensenkung/Produktivitätsverbesserung
- Nutzung von Vermögenswerten/Investitionsstrategie

Die Strategie Ertragswachstum und -mix hat zum Ziel, neue Kunden und Märkte durch die Ausweitung des Angebotes und des Leistungsmixes oder durch die Veränderung der Preisstruktur zu erreichen. Die Kostensenkungsstrategie bezieht sich auf die Senkung von direkten oder indirekten Kosten der Produkte oder Dienstleistungen. Mit der Strategie »Produktivitätsverbesserung« wird versucht, die gemeinsamen Ressourcen verschiedener Unternehmenseinheiten besser zu nutzen. Bei der Strategie »Nutzung von Vermögenswerten« geht es darum, das Working Capital zu senken und Anlagen und andere knappe Ressourcen besser zu nutzen.

		Strategische Themen		
		Ertragswachstum und –mix	Kostensenkung/Produktivitätssteigerung	Nutzung von Vermögenswerten
Geschäftseinheitsstrategie	Wachstum	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzwachstum pro Segment • Prozent der Erträge aus neuen Produkten, Dienstleistungen und Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Ertrag (Cash-flow)/Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Investition/Umsatz in % • F&E/Umsatz in %
	Reife	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil an Zielkunden • Cross-Selling • Prozentuale Erträge aus neuen Anwendungen • Rentabilität von Kunden und Produktlinien 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten der Einheit/Kosten der Konkurrenz • Kostensenkungssätze • Indirekte Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Cash-tocash-cycle • Rol • Anlagennutzungsgrad
	Ernte	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilität von Kunden und Produktlinien • Prozentzahl der unrentablen Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Einheitskosten (pro Baugruppe System, Auftrag) • Rol 	<ul style="list-style-type: none"> • Amortisation • Durchschnitt

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

Finanzielle Strategien

Kundenperspektive

Um die Perspektive der Kunden einzunehmen, also gewissermaßen das eigene Unternehmen durch die Brille der Kunden zu betrachten, muss zunächst einmal festgelegt werden, welche Kunden die Zielgruppe des Unternehmens sind. Darauf aufbauend kann die Marktforschung die Kundenwünsche ermitteln. Aus den Anforderungen der Zielkunden können dann Ziele und Kennzahlen abgeleitet werden.

Kennzahlen, die sich in vielen BSC zur Perspektive Kunde wiederfinden, sind:

- Marktanteil
- Kundenakquisition
- Kundenzufriedenheit
- Kundentreue
- Kundenrentabilität

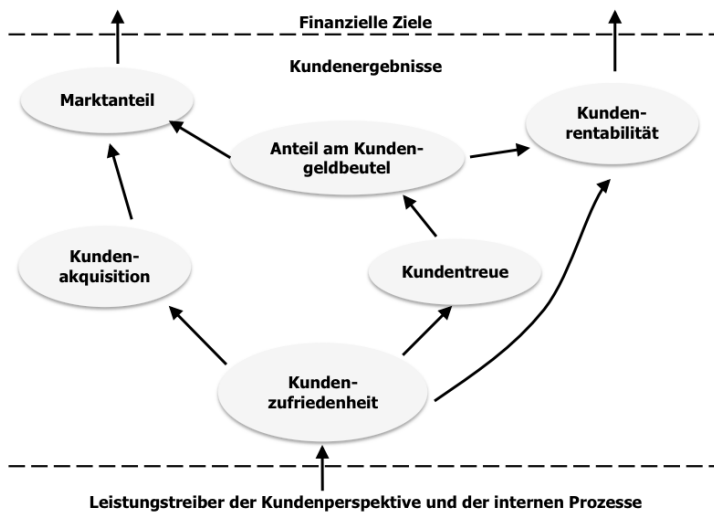
Durch alleinige Messung dieser Kennzahlen kann man nicht herausfinden, was man tun muss, um die Kundenzufriedenheit zu steigern. Deshalb müssen für die Ergebnisgrößen die bestimmenden Leistungstreiber gefunden werden. Es geht um die Faktoren, die den eigentlichen Wert für den Kunden schaffen, und die es dem Unternehmen ermöglichen, sich von der Konkurrenz zu differenzieren. Diese Faktoren sind von den Bedürfnissen der Kunden und des Unternehmens abhängig und damit individuell unterschiedlich. Ein Kunde wird jedoch die erhaltene Leistung auf mindestens fünf Dimensionen mit der Leistung des Wettbewerbers vergleichen: Image und Reputation, Produkt, Schnittstelle zum Kunden, Kundenkontaktpersonen und Preis.

Kriterium	Kundenideal	Wichtigkeit, um sich vom Wettbewerber abzusetzen
<i>Image und Reputation</i>		
Bekanntheit	In der eigenen Peergroup bekannt	0 - 10
Vermittelte Werte	Verknüpft mit den eigenen Kernwerten	0 - 10
<i>Produkt</i>		
Qualität	Keine Fehler	0 - 10
Einfachheit der Nutzung	Kein spezielles Training notwendig	0 - 10
<i>Schnittstelle zum Kunden</i>		
Einfachheit der Bestellung	Schnelles und effizientes Bestellungssystem und Auslieferung	0 - 10
Administration	Akkurate Rechnung und Aussagen	0 - 10
<i>Kundenkontaktpersonen</i>		
Wissen um eigene Produkte und Service	Die Kundenkontaktperson kann alle Fragen beantworten	0 - 10
Wissen um den Kunden	Fähigkeit die Bedürfnissen des Kunden mit den Produkten in Verbindung zu bringen	0 - 10
<i>Preis</i>		
Wettbewerbsfähigkeit	Geringster möglicher Preis	0 - 10
Art der Bezahlung	Ansprechender Kreditrahmen, so dass Ratenzahlung möglich ist	0 - 10

Vergleichsdimension eines Kunden

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

Auch bei der Kundenperspektive sollte nicht eine Kennzahl isoliert betrachtet werden. Vielmehr können auch hier Wirkungszusammenhänge dargestellt werden. Die Kundenzufriedenheit oder –unzufriedenheit wird sich aus dem bewussten oder unbewussten Vergleich des Kunden von der erhaltenen Leistung mit der möglichen Leistung des Mitbewerbers ergeben. Dies wird wiederum Einfluss haben auf die Kundentreue zum Unternehmen bzw. zum Produkt und dessen Bereitschaft, für die angebotene Leistung Geld auszugeben usw.

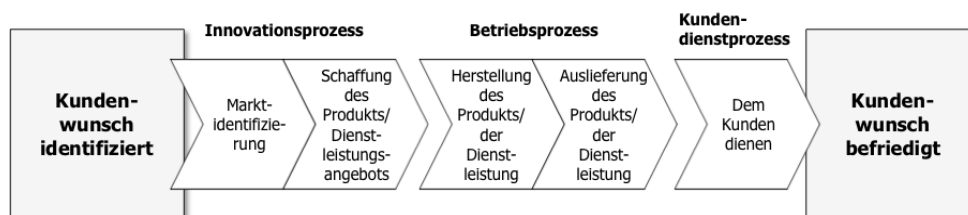


Hauptkennzahlen in der Kundenperspektive

Perspektive der internen Prozesse

Für die Ableitung von Zielen und Kennzahlen der Prozessperspektive ist es sinnvoll, sich an einem Prozessmodell zu orientieren, das bei dem Kundenwunsch beginnt und bei dessen Befriedigung endet. Dazwischen liegen der Innovationsprozess, die Betriebsprozesse und der Kundendienstprozess, die auch als Wertkette bezeichnet werden.

Der Innovationsprozess umfasst die Erforschung neuer Märkte, die Ermittlung der Kundenwünsche sowie die Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen und Prozesse. Er ist ein besonders kritischer Prozess, was sich daran zeigt, dass ca. 80 % der Herstellkosten eines Produktes in der Phase der Entwicklung und Konstruktion festgelegt werden. Entscheidend ist die Termintreue im Innovationsprozess, denn je später eine Änderung an einem Produkt erfolgen muss, desto höher sind die Änderungskosten. Für die Beurteilung des Entwicklungsprozesses eignen sich daher Kennzahlen zu Zykluszeiten und Kosten.



Wertkettenmodell

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

Der Betriebsprozess folgt auf den Innovationsprozess und endet mit der Auslieferung an den Kunden. Er wird insbesondere mit Qualitäts- und Kosten-Zeit-Kennzahlen gesteuert. Die Prozessqualität kann mit Fehlerquoten oder Prozessfähigkeits-Kennwerten erfasst werden. Neben den reinen Durchlaufzeitkennzahlen ermitteln einige Unternehmen die Effektivität der Prozesse über die Betrachtung von Nutz-, Stütz-, Blind- und Fehlleistungen. Dabei geht es insbesondere darum, die für den Kunden nicht-wertschöpfenden Leistungen auszuweisen, deren Kosten dann mit Hilfe der Prozesskostenrechnung ermittelt werden können.

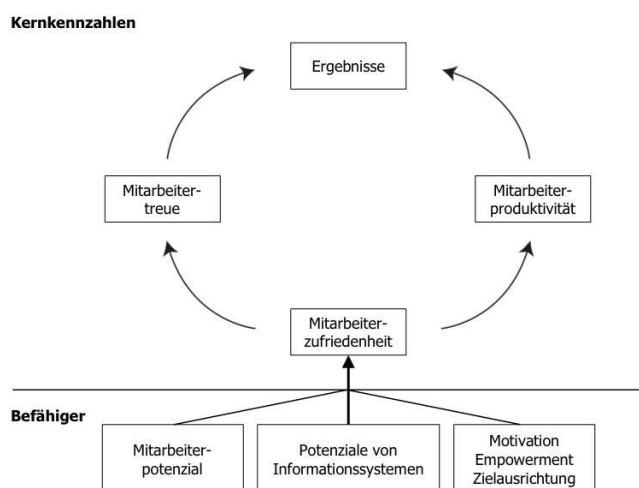
Der Kundendienstprozess schließt die Wertschöpfungskette ab. Er umfasst Tätigkeiten zur Garantie, Wartung und Reparatur. Auch für diesen Prozess lassen sich Kennzahlen für Zeit, Kosten und Qualität definieren. Reaktions- und Reparaturzeiten sind mögliche Kennzahlen.

Lern- und Entwicklungsperspektive

Mit der Betrachtung des Unternehmens aus dieser Perspektive sollen Ziele und Kennzahlen entwickelt werden, welche die Lernfähigkeit des Unternehmens und seine Wachstumsmöglichkeiten quantifizieren. Die Perspektive zeigt, in welchen Bereichen das Unternehmen dazulernen muss und wo eine Weiterentwicklung notwendig ist.

Es lassen sich mit der Mitarbeiterzufriedenheit, der Personaltreue und der Mitarbeiterproduktivität drei zentrale Kennzahlen definieren.

Zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit wird eine jährliche Befragung oder eine regelmäßige Befragung mit zufällig ausgewählten Mitarbeitern vorgeschlagen. Die Personaltreue zeigt, ob das Unternehmen die Mitarbeiter mit Schlüsselqualifikationen an sich binden kann, denn mit jeder Kündigung durch den Mitarbeiter verliert das Unternehmen Know-how. Die Personaltreue wird häufig über die Fluktuationsrate gemessen.



Zusammenhang der Kennzahlen in der Lern- und Entwicklungsperspektive

Die Mitarbeiterproduktivität setzt das Arbeitsergebnis der Mitarbeiter meistens ins Verhältnis zur benötigten Anzahl an Mitarbeitern. Beispiele sind »Ertrag pro Mitarbeiter« oder

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

»Wertschöpfung pro Mitarbeiter«. Bei hoch qualifizierten Mitarbeitern empfiehlt es sich, statt der Anzahl die Gehaltssumme als Bezugsgröße zu verwenden. Die alleinige Steuerung mit Produktivitätskennziffern kann zu Fehlentscheidungen führen, wenn die Produktivität über die Entlassung von Mitarbeitern erhöht wird. Denn es besteht die Gefahr, langfristig wichtiges Potenzial zu verlieren. Es sollten daher zusätzliche Ergebniskennzahlen in die Betrachtung einbezogen werden.

Die Ansatzpunkte (Befähiger), um in der Perspektive »Lernen und Entwicklung« erfolgreich zu sein, sind:

- Erkennen von Mitarbeiterpotenzialen und bedarfsgerechtes Qualifizieren von Mitarbeitern
- Motivation, Empowerment und Zielausrichtung von Mitarbeitern
- Mitarbeiterorientiertes Informationssystem

Qualifizierte, informierte und motivierte Mitarbeiter erkennen frühzeitig Fehler, vermeiden Verschwendungen und verbessern dadurch die Zeit- und Kostensituation des Unternehmens.

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.